



TITLE:

アメリカ経営学の一動向(一)

AUTHOR(S):

降旗, 武彦

CITATION:

降旗, 武彦. アメリカ経営学の一動向(一). 経済論叢 1963, 91(5): 317-336

ISSUE DATE:

1963-05

URL:

<https://doi.org/10.14989/132945>

RIGHT:

經濟論叢

第九十一卷 第五號

国土經濟とバランス 出口 勇 蔵 1

アメリカ経営学の動向(一) 降 旗 武 彦 15

保険料と価格形成 佐 波 宣 平 35

書 評

『在庫變動に関する若干の分析』 小 野 進 55

——經濟企画庁經濟研究所研究シリーズ——

昭和三十八年五月

京都大學經濟學會

アメリカ経営学の一動向(一)

降 旗 武 彦

一 は し が き

今までにもアメリカ経営学に関する紹介はわが国でもかなりなされてきている。古くは池内信行「経営経済学の本質」(昭和四年)、経営学研究会編「米国の経営学」(昭和十一年)、村本福松「商工経営経済論」(昭和十四年)などがあるし、比較的最近では、古川栄一「アメリカ経営学」(昭和二十三年)、馬場敬治「米國経営学」序云——米國経済学と其の批判的摂取に就いて——(馬場編「経営学全集」第三卷、昭和三十一年)、占部都美「経営学の方法」(昭和二十三年)、山本安次郎「経営学本質論」(昭和三十六年)、池内信行「アメリカ経営経済学の展望」(池内編「現代経営経済学の展望」(昭和三十七年)、北野利信「アメリカ経営学の新潮流」(昭和三十七年)などがある。而してその特徴をどのようなものとしてとらえ、如何に評価するかについては、比較的最近のものについてみても、論者によってかなり異り、一義的には規定しがたいものがある。その理由は、一口にアメリカ経営学というも、その内容がかなり多岐にわたるため、論者の関心の如何、さらには方法論的態度の如何によって自ら異なる評価が下されるからである。

ではそのいずれが正鵠を得たものであるかが問題となるが、われわれはここでその点をあらためて論ずるつもり

はない。何故ならば、そのような試みが必ずしもアメリカの経営学を取扱う正しい方法とは思われないからである。というのは、それほどにアメリカの経営学研究は、何物にもとらわれない自由な接近を許し、それだけに豊富な内容をもち、きわめてダイナミックに発展しつつあるからである。そのことはまた逆に方法論的欠陥を多く藏し、あるいは学問的厳密性に欠けるといふ評価にもつながることとなるが、彼等にとってそのことはそれほど重要な意味をもたない。求めるものは、今日の企業の行動のより、全き解明とそれに基く実践的指針の確立である。古くからわが国でも、アメリカ経営学の学風を指して「プラグマティズム」というのは正にこのことである。

本稿では、かかる性格をもつアメリカの経営学研究のなかで特に最近注目される主要な動向をとりあげ、それがどのような方向を辿り、どのような内容をもつて展開されつつあるかを明らかにしてみたい。

二 胎動期にある経営学研究—その証拠

アメリカの経営学研究が、その内容においてきわめて多岐にわたることは既に周知のところであるが、それだけに何をもつてその中心内容とするかが問題となるが、そのよしあしは別としてプラグマティックな学風を認める限り、中心が管理論におかれてきたことは否定しえないところである。¹⁾従つてアメリカ経営学の動向をかかえる管理論の発展という視角から見た場合、一口にいうと、今それは大きな転換期にあり、これを経過する過程で、古い殻を破り、新たな装いと体系をもつて再編成されてゆくのではないかといふことができる。その意味で胎動期にあるわけである。それを示す証拠を文献によってあげてみよう。

その第一は、R. A. Brady, *The Organization, Automation, and Society: the scientific revolution in*

industry, 1961)である。彼は現代を第二の産業革命たる科学的革命²⁾(scientific revolution)の時代と呼ぶ。これは、原材料の分子・原子構造の分析と統合からなる化学的処理の急速な進歩の結果もたらされた原材料革命を内容とする化学革命(chemical revolution)、かかる化学革命を契機として一層促進されるに至る厳密な標準化の浸透を内容とする標準化・明細化革命(standards and specifications revolution)、それに周知のオートメーション革命と原子エネルギーの平和利用を内容とするエネルギー革命からなる。而してこれらが輸送および通信手段の発展と相俟つて展開されるに至る時、名実ともに科学的革命の時代が到来する。ところでかかる科学的革命が既に部分的に進行しつつあり、やがて近い将来に全面的に開花することが間違いない事実とすると、それが基本的・構造的な大変革であるだけに、経済社会に与える影響も深刻なものがある。その事情は科学的革命の一部であるオートメーションの進展が、原材料の性格、機械設備の配列、人々の仕事のタイプと訓練、経営統制、会計・記録の諸点に全面的な再検討を要請するに至ったことからうかがい知ることができるのであり、科学的革命の進展は、さらに、広範、より深遠な影響をもたらすに至るであろう。かかる急激な環境、ないしは経済社会の底流をなすものの変化に即応しつつ、動的均衡を維持しつつ、経済社会が一層発展するためには、産業構造においても、また個々の企業においても、一層包括的な科学的に思考されたものとなることが要請される。この要請に答えるためには、関連諸科学の公準の広範な再検討と、interdisciplinaryな接近による新しい組織ないしはシステム理論の発展が急務であることを強調し、⁵⁾ 鉱業、農業、原材料、オートメーション、交通、エネルギー、配給、通信などの諸点への科学的革命の影響を詳細に検討している。⁶⁾ かかるブラディの所論は、その重点が産業構造論におかれているから、彼のいわゆる組織ないしシステム理論もその意味で理解されるべきはいうまでもないが、彼も部分的に指摘

するごとく、この所論は個々の企業の立場からみても同様のことが云える。すなわち今日の企業に要請される緊急の課題は、従来の公準への再検討と、interdisciplinary な接近に基く、経営の全体管理体系の確立と整備なのである。従ってこれは、経済社会の底流の急激な変化との関連からする経営管理体系の再編成の必要の示唆にほかならぬ。

次いであげるもののびきるのは、R. Ells and C. Walton, eds., *Conceptual Foundations of Business: an outline of the major ideas sustaining business enterprise in the western world*, 1961 である。これはコロンビア大学の大学院が、新たに、企業という今日の重要な制度の「法的・哲学的・歴史的基礎」に関するコースを設けるにあたって、今後の研究の方向を示すものとして書かれたものである。その扱っているのは Freedom, Ownership, Economy, Governance, Progress and Stability, Realm of Value の諸問題であるが、かかる広範なまた基礎的な問題がとりあげられるに至った理由は、急速に進展しつつある今日の複雑な社会で、企業が存続しつつけるためには、経営取引 (business transactions) の行われる環境を構成する主要な考え方や制度についての interdisciplinary な接近による適確な把握と、それに基づく制度としての企業の研究の必要が痛感されるに至ったからにほかならない。従ってこれは経営管理論の基礎的諸前提の再検討への動きということができる。

第三にあげることのできるのは、経営学の一般理論の確立への動きである。これはさらに三つに分けられる。

(1) 経営学の一般理論の確立への動きは当然従来の斯学への反省から発するはずであり、従って精粗の差こそあれ、斯学の研究の過程への回顧の形をとる。より具体的には管理論史の展開がそれである。例えば A. Lepawsky, *Administration*, 1955; H. F. Smiddy, "Evolution of a Science of Managing in America," in F. A. Shull, *Selected*

Readings in Management, 1958; H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management*, 1958; R. Villers, *Dynamic Management in Industry*, 1960⁶; H. E. Merrill eds., *Classics in Management: selection from the historic literature of management*, (AMA) 1960 などがある。

②前述にも関係するが、斯学の研究過程の回顧は、それを発展史的にみることもできるが、研究方法の差異に注目することによって類型的にとらえることもできる。このような試みをするものに例えば L. Urwick, *Pattern of Management*, 1956; ditto, *The Content of Management*, 1961; ditto, *A Short Survey of Industrial Management*, 1962¹⁰; W. W. Haynes & J. L. Massis, *Management: analysis, concepts and cases*, 1961; H. Koontz, "Making Sense of Management Theory," *H. B. R. Vol.* 40, No. 4, 1962 などがある。

③最後にあげられるのは、経営学の一般理論それ自体の確立への試みである。これにはかなり多様な内容のものがあるが、例えば、コーネル大学を中心とする *Administrative Science Quarterly*、イリノイ大学を中心とする *The Journal of the Academy of Management* のとき、経営学の一般理論を確立するため、論者達に共通の場を与えようとする学会機関誌、ピッツバーグ大学の経営科学センターのスタッフ達による *Comparative Studies in Administration*, 1959¹¹ 等には P. F. Drucker, "Business Objectives and Survival Needs: Note on a discipline of business enterprise" *The Journal of Business* (University of Chicago) Vol. XXXI, No. 2, April, 1958 などである。しかしこれらはその多様性にもかかわらず、それを一貫する共通点を持っている。それは経営に関する研究が一つの明確な学問分野たりうるというのみに止らず、それに基づく一般理論の確立が急務であるという認識である¹²。もとよりこの共通点というも、詳細にはなおかなりの距離を持ち、従って必ずしも一義的に

規定しがたいといわねばならず、その意味では工学的内容よりなる、いわゆるシステム研究や Management Science¹²⁾ もこの(3)の範疇に含まれることができるかもしれない。以上三点にわたって指摘してきたのは、管理論自体における反省と、それに基づく新たな理論化の動きにほかならない。

註

- (1) 山本教授も、その広範精緻な学史的比較研究のなかで、アメリカ経営学その他にみられない特色を理論と実践の統一性に見出し、その中心が管理論にあることを指摘される(山本安次郎「経営学本質論」一五五—一六頁)。
- (2) R. A. Brady, *Organization, Automation, and Society: the scientific revolution in industry*, 1961, pp. 5-13
- (3) *Ibid.*, p. 13
- (4) ブラディは、新たな科学的革命の一般化が次のとき諸点についての再検討を促すに至るといふ。(1)利用しうる原材料の金構造の再検討 (2)標準制度の普遍化の技術的・経済的意味の再考慮 (3)化学的分析や統合にみられるごとく、設備が多目的・多機能的なものである場合の原料供給および原価配分問題の再構成 (4)工場の再配置に及ぼす工場間の相互関係の効果の再検討 (5)原料供給・原価および価格形成問題の再検討。(同、p. 14)
- (5) *Ibid.*, Preface; pp. 3-4; p. 6; pp. 387-424
- (6) *Ibid.*, Chap. V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII
- (7) R. Ellis & C. Walton, *Conceptual Foundations of Business: an outline of the major ideas sustaining business enterprise in the western world*, 1961; Preace
- (8) *Ibid.*, Chap. II, III, IV, V, VI, VII
- (9) ウィラーズの一九五四年版における管理論史の展開については、拙著「株式会社経営論」においてふれたが、六〇年版では新たな管理諸技法の展開(例えばORなど)が加えられている。
- (10) アーウィックの *Pattern of Management* については、前掲拙著でふれたが、他の二著については、坂井正広氏の「マネジメント小論」(青山経済論集「第一四巻 三三」)における紹介がある。

- (11) E. H. Litchfield, "Notes on a General Theory of Administration," *Administrative Science Quarterly*, Vol. I, No. 1, June, 1956; P. M. Dauten, eds., *Current Issues and Emerging Concepts in Management: readings from the Academy of Management*, 1962; J. D. Thompson, et al., *Comparative Studies in Administration*, 1959, Foreword
- (12) システム研究に関するものとして C. D. Flagle et al., eds., *Operations Research and Systems Engineering*, 1960; E. L. Peterson, *Statistical Analysis and Optimization of Systems*, 1961; R. E. Bellman, *Adaptive Control Processes: a guide tour*, 1961; S. S. L. Chang, *Synthesis of Optimum Control Systems*, 1961 などがある。

三 経営学研究と組織論

——組織論研究の動向——

経営学の一般理論の確立をめぐる動きは、前述のごとくかなり広範かつ多様な内容をもって展開されつつあり、その間に必ずしも見解の調整がとられているとも思われないので、それがどのような方向において統合されるかについて今なお判断を許さないものがあるといわねばならないが、そのなかにあつて注目すべき若干の示唆が認められる。その第一は R・ウィテーズが *Dynamic Management in Industry*, 1960 において述べている所のことである。彼は一九五四年版の *The Dynamics of Industrial Management* において展開した管理論史を、その後の管理論の発展、特に OR の普及の事情について補足した後、将来の経営学研究の統一的方向を、Industrial Engineering に求めつつ、一つのシステムとしての経営（筆者傍意）の認識に立つて、それに対する interdisciplinary approach の必要性を強調している¹¹⁾。示唆の第二としてとりあげることのできるのは、P・ドラッカーの論文、"Business Objectives and Survival Needs: notes on a discipline of business enterprise", *The Journal of Business*,

(University of Chicago) Vol. XXXI, No. 2, April 1958 である。彼はこの論文においてその論題からも明らかなごとく、経営学の発展のためには、それ自体の理論、即ち Discipline of Business Enterprise の展開の必要性を認め、今日の産業社会の中核的制度としての企業^の行動(筆者傍点)に関する統合理論の確立を強調し、その方向について興味深い示唆を展開している。ここにあげた二つの見解についてみても、厳密には双方の間にその意図するところにおいて決して同一とは云いがたいが、共通するところは、企業を今日の産業社会の、重要な組織体(すなわち一つのシステム)とみなし、その行動に関する諸研究をシステムとしての組織体の行動を解明するものとして統一的に理解し、それに基いて実践的指針を導き出そうとするところにある。経営学の中心理論として組織理論をすえ、それに基いて企業の行動を解明し、やがては経営実践をそれから導くことによって経営学を体系化しようとする主張は、正にこれと同一の方向にあるものといふことができる。われわれが組織論に重大な関心を寄せるのもこのためである。

かくして組織論の研究動向が次の問題となる。従来われわれがここで問題とすること組織論の研究は、それが人々の行動に波及せざるをえないため、いわゆる行動科学者達によって主として遂行され、人々の行動の動機にまで分析のメスを進めることによって、伝統的な組織研究を深化させるという大きな役割を果たしてきたが、他方組織の全体的行動へのヴィジョンに欠けるところがあつたため、あまりにも未梢的問題の研究に終始するきらいがあつたことは否定しえないところである。この点への反省から、従来^の組織論研究を統合しようとする動きが最近次第に強くなつて来つてゐる。その代表は、J. G. March & H. A. Simon, *Organizations: a sound scientific treatment of the theory of organization*, 1958 であるが、その後これに類する試みが続いて行われつてゐる。例

えば次のものが知られてゐる。M. Haire eds., *Modern Organization Theory*, 1959; J. M. Pfiffner & E. P. Sherwood, *Administrative Organization*, 1960; A. H. Rubenstein & C. J. Harberstroh, eds., *Some Theories of Organization*, 1960; B. M. Bass, *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior*, 1960; A. W. Grimshaw & J. W. Hennessey, *Organizational Behavior*, 1960; W. Brown, *Exploration in Management*, 1960; R. Dubin eds., *Human Relations in Administration*, 1961; W. F. Whyte, *Man and Organization*, 1959; ditto, *Men at Work*, 1961; P. Tannenbaum et al., *Leadership and Organization*, 1961; P. R. Lawrence et al., *Organizational Behavior and Administration*, 1961; E. D. Chapple & L. D. Sayles, *The Measure of Management*, 1961; R. Likert, *New Pattern of Management*, 1961; G. C. Homans, *Social Behavior*, 1961; A. Etzioni, *Complex Organizations*, 1961. いれははゞすれずそれぞれに特徴をもつ仕事であるが、そのなかで March & Simon, Brown, Whyte, Chapple & Sayles, Likert, Homans などの仕事は、組織論研究への独自の接近を行い、積極的な理論展開をしている点で特に注目される。ではこれらはこのような特徴をもっているのか。以下で章を新たににしてその特徴を順次考察してみよう。

註

- (1) R. Villers, *Dynamic Management in Industry*, 1960, pp. 69-70
- (2) P. Drucker, "Business Objectives and Survival Needs: notes on a discipline of business enterprise" *The Journal of Business*, (University of Chicago), Vol. XXXI. No. 2. April 1958. なおこの論文については、漢利教授が「ドラッカーの経営学説」(昭和三十七年版)の付録においてその全文を紹介している。
- (3) 馬場博士は眞れてこのことを主張して來られたことは周知のところである。例えば「経営学の到達点と向後の進路」(経済

評論、昭和二十七年、二月号)参照。

- (4) M. Hare の仕事は一九五九年、ミシガン大学での組織論研究のシンポジウムにおいて各研究者によって提出された論文を収録したものであり、従つてこの時刻までの組織論研究の状況と方向を示すものといえる。J. M. Piffner & F. P. Sherwood は、組織論研究の伝統的接近と行動論的接近という両極論の中道 (middle ground) を求めるために、今迄の諸研究を整理・配列している。A. H. Rubenstein & C. J. Harberstroh は、March & Simon の *Organizations*, 1958 と同様な問題意識に立ちながら、彼等のごとく、従来の研究成果に基く包括的・体系的理論展開の方法をとらず、従来の研究成果のオリヂナルをそのまま問題別に配列し、研究過程それ自体を紹介する方法をとっている。Bass は、Leadership の観点から従来の研究成果を集約している。Grimshaw & Hennessey は、組織の階層別の行動の研究を集録する。Dubin は、一九五一年版の同名書の改訂増補を試みている。R. Tannenbaum は、カリフォルニア大学の Human Relations Research Group の一九五〇年以降十年間の仕事の集録を行つてゐる。Lawrence は、ハーバード大学のケース・スタディの結果を集録している。なお本文であげながら、ここでふれない他の仕事については後述する。

四 新らたな組織論の展開

(1) マーチとサイモンの組織論

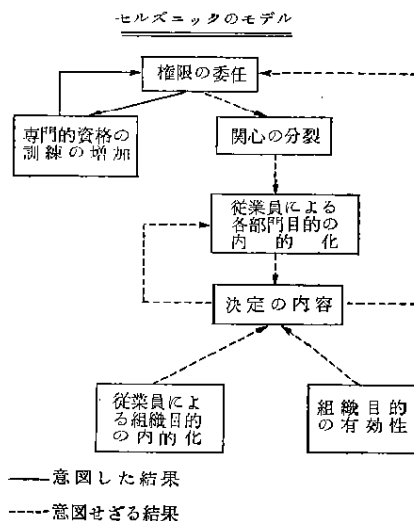
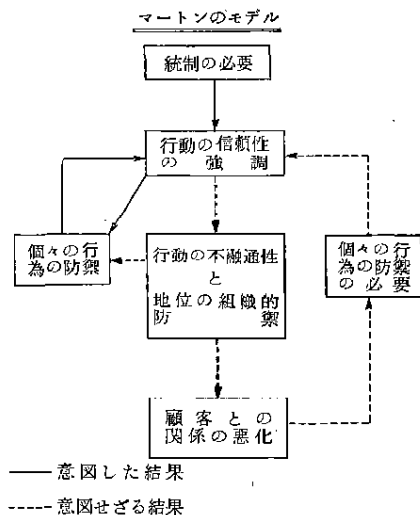
われわれは新しい組織論の考察を、多少旧聞には属するが、J. G. March & H. A. Simon の *Organizations: a sound scientific treatment of the theory of organization*, 1958 から始めることとしよう。その理由は、彼等の仕事は、今日に至つてもなお抜くことのできなげ組織論研究における一つの峯だからである。彼等はその組織理論の展開を、「古典的組織論」(Classical Organization Theory) の紹介と批判から始める。

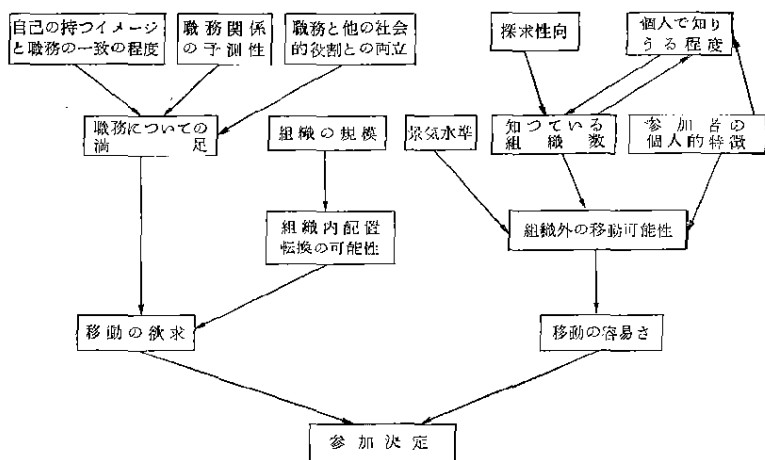
彼等によると、伝統的な組織論には二つの主要な展開の方向があつた。一つは F・W・テーラーの科学的管理論

(その重要な研究方法としての時間・動作研究)にみられること、ルーティンな作業を遂行する機械の附属物としての人間の利用に焦点をおく「生理学的組織論」(Physiological Organization Theory)であり、⁽¹⁾他はL・ガリックの有名な論文「Notes on the Theory of Organization」にみられること、⁽²⁾仕事の部門別分化と調整に焦点をおく「経営管理論」(Administrative Management Theory)的組織論(—古典的経営科学—)である。而してかかる古典的組織論は次のとき共通の欠陥を持っている。⁽³⁾(一)その理論の基礎をなす人間行動の動機についての前提が不完全、不正確なものである。(二)組織的行動の限界を規定するに際して、組織内における関心の対立の役割を認めていない。(三)一つの複雑な情報処理体系(information-processing system)としての人間に課せられた、人間自休の限界に由来する、諸制約の存在に考慮が払われていない。(四)仕事の認識、類別ならびに意志決定に際して人々の認識力の役割に注意が向けられていない。(五)計画行為についてほとんど考慮が払われていない。いわば古典的理論では、人間有機体を、外からの刺激に対して、あるきまった反応をするにすぎない存在、従って単純な機械とみなし、その前提に立って理論が構成されてきたといえる。従ってこの前提が必ずしも正しくないこととなると、換云すれば、組織の中の人間でも、一定の刺激に対してきまった反応をするものとは限らず、何らかの程度で自主的な反応を示しうるものということが認められると—すなわち影響力の理論⁽⁴⁾(the influence theory)—、組織論研究に新しい領域が開けてくることとなる。

その一つは、大規模な公式組織にみられるいわゆる「官僚主義の理論」(theories of bureaucracy)である。官僚制の研究はM. Weberによって最も整備された形で表現されたことは周知のところであるが、そこで扱われるのは官僚制が持つ合理的な側面に止った。これに対してその後、一定の刺激が予想以上の反響を人々に起させたり、

刺激それ自体が組織の意図しないものを含むことや刺激を人々が誤って判断することなどのために、官僚制が必ずしも合理的に発現しないこと—いわゆる病理的側面 (pathological aspects) の発生—が注目されるに至り、その理論的究明が進展することとなった。例えば R. K. Merton, P. Selznick, A. W. Gouldner などの仕事⁶⁾がその代表であるが、マーチとサイモンはこれらの仕事を次のごとくモデル化して示している(但しここではマーチとセルズニックのモデルのみをとりあげる)。





新しい組織論研究の第二の領域は、従来いわゆる Human Relations approach によって主として展開されるに至ったところのものである。人間関係論者達の研究は周知のごとくきわめて広範・多岐にわたるが、マーチとサイモンはこれを、従業員が組織との関連から行う二つの異ったタイプの意思決定、すなわち組織への「参加決定」(decision to participate) — 従業員の労働移動にかかわる — と、組織への参加をきめた後で行う「生産決定」(decision to produce) — 従業員の生産性にかかわる — に注目することによってとらえる⁹⁾。而してそれぞれの決定を導くに至る動機を、それに関連する諸要因の相互作用あるいは因果関係について、今迄の研究成果に基きながら、詳細かつ手際よく検討し、各々について一般型を導くことによって上図のごとく整理する(但しここでは「参加決定」のみを例示するに止める)。

影響力の理論によって開拓された、組織論研究における新しい領域は、以上の「官僚主義の理論」や「生産決定」の考察からうかがえるごとく、古典的理論が如何に単純な内容で構成

されていたかを明らかにしたし、また組織論の古典、バーナードによって抽象的に展開されたに止った組織存続の条件であるいわゆる「組織的均衡論」¹⁰⁾も「参加決定」の考察によって、豊富な実証的研究に支えられて一応の理論的整備をみたものといえる。

ところで如上の考察は、人々の動機や goal が組織のなかの人々の行動に如何に影響するかに関する従来の研究の検討とその理論的整備のためであつたが、マーチとサイモンはさらにかかる意思決定が常に人々に当惑を感じさせずに行われるものとは云えない点に注目する。何故ならば決定行為を AB 二つのものの選択という形で、より一般的に表現すると左表のごとくなるが、この場合に選択が問題なく行われうるのは、選択の結果の可能性が何らか

の程度の確実性をもって予測でき(certain-

ty)、したがって双方の比較が可能であり

(comparability)、また比較の結果そのど

ちらかが容認できる(acceptability)場合

に限られるが、選択に際してこのような条件が常に満されとはいえないからである。

そこで意思決定のメカニズムの作用を困難

とする、いわゆる困惑(conflict)がどのよ

うな場合に生じ、個人や組織がこれに如何

に対応し、その結果如何といった考察が、

選択するもの

A

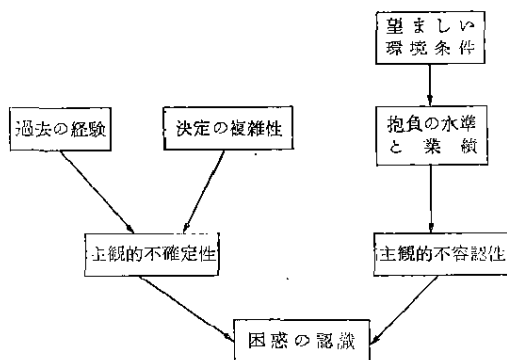
B

conflict のタイプ

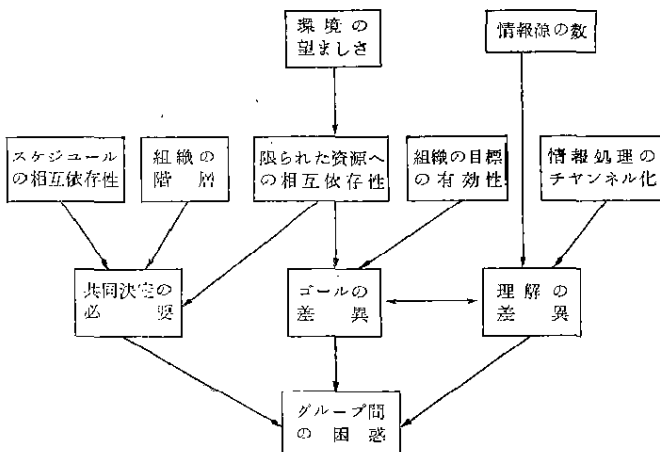
- | | | |
|-----|-------------------|-------------|
| 1. | 共によい | 比較不能 |
| 2. | よい やや悪い | conflict なし |
| 3. | よい よし悪い
双方の可能性 | conflict なし |
| 4. | よい よくない | conflict なし |
| 5. | よい わからない | conflict なし |
| 6. | 共にやや悪い | 容認不能と比較 |
| 7. | やや よし悪い
双方の可能性 | 容認不能と比較 |
| 8. | やや よくない | 容認不能 |
| 9. | やや わからない | 不確定 |
| 10. | 共に よし悪い
双方の可能性 | 容認不能と比較 |
| 11. | よし 悪い
双方の可能性 | 容認不能 |
| 12. | よし 悪い
双方の可能性 | 不確定 |
| 13. | 共に よくない | 容認不能と比較不能 |
| 14. | よく わからない | 不確定 |
| 15. | 共に わからない | 不確定 |

当然意思決定過程の分析を補完するものとして加えられねばならない。マーチとサイモンは、これを組織のなかに
おける個人やグループの決定行為に際しての困惑(organizational conflict)に焦点をおいて詳細に検討し、あわ

組織内の個人的困惑に影響する諸要因



組織内のグループの間の困惑に影響する諸要因



せてかかる困惑に対して個人や組織がいかに対処するかも考察する。組織のなかの個人やグループの困惑とそれに関連する諸要因との関係は前頁図のごとくである。¹³⁾

以上、古典的組織論の紹介と批判より出発したマーチとサイモンは、古典的組織論に対する修正論を詳細に検討した上で、人間は古典的理論が前提とするとき道具のようなものではなく、さりとて修正論を追跡しているうちに、ともすればおちいりがちな、補えようのない非合理的存在と印象づけられるようなものともいえないという見地から、新たな意味で合理的な人間たる「経営人」(administrative man)モデルを設定することによって、両接近の止揚をはかる。ここでいう彼等の「経営人」モデルは、経済学における「経済人」や統計学で扱う「合理人」とは、その意思決定行為が必ずしも最適選択に基かないという点で根本的に異なる。すなわち、もし一定の決定が最適なものであるためには、少くとも選択するものが与えられており、その選択結果について知っており、さらに選択者はそれぞれについて効用函数ないし選択順位をもっていることが前提とされる。しかしここではかかる前提をとらず、合理的選択行為が、人間一般に共通の特徴である認識力の限界という枠(Frame of reference)で限られるものと考え、その範囲内で合理的なまた満足のかたまりな選択を求める人間をモデルとして、組織におけるルーティンな行動と然らざる行動、すなわち問題解決的行動(problem-solving activity)を説明することのなかに組織的行動の統一的理解の場を求めようとする。而してルーティンな行動については、本来プログラム執行の複雑なモザイクである組織の活動を説明するために、業務計画の性格を検討し、かかる業務計画の組織構成員にとっての「状況規定」¹⁵⁾の意味を彼等の認識過程との関連から考察し、さらに分業およびコミュニケーションなどの諸問題に論及する。¹⁵⁾ 組織における人間行動の大部分はかかるプログラムの遂行にかかわるのであるが、そのほかにプログラ

ム化されていない行動、あるいは新たにプログラムを形成する行動も組織における人間行動の重要な部分である。かかる問題解決的行動を、ルーティンな行動との差異について検討し、次いで innovation の過程およびその発生の場合、ならびにその一般的タイプなどの諸点について考察する（但し彼等の「経営人」モデルによるかかる合理的行動の分析は、彼等自身もいうごとく、一般にそれ以前のものほど体系化されてはいないが）。

以上がマーチとサイモンの組織論の概要であるが、これよりわれわれはその特徴を、組織の行動の解明のために、それが複雑な動機やゴールによって影響される人間行動によって構成されるという前提を認めながらも、究極的には人々の行う意思決定という共通要因と、その意思決定を制約するいわゆる frame of reference に注目することによって（より、具体的には「経営人」モデルの設定とその行動の分析によって）、組織の行動を統一的に把握しようとするところに見出すことができる。

註

- (1) March & Simon, *op. cit.*, pp. 12-13
- (2) L. Gulick, "Notes on the Theory of Organization" (L. Gulick & L. Urwick, *Papers on the Science of Administration*, 1937); March & Simon, *op. cit.*, p. 12, p. 22
- (3) March & Simon, *op. cit.*, p. 33
- (4) J. G. March, "An Introduction to the Theory and Measurement of Influence" (*American Political Science Review*, 1955); H. A. Simon, "A Behavioral Model of Rational Choice" (*Quarterly Journal of Economics*, 1955).
サイモンが描く人間像は、複雑な情報情報処理体系たる有機体である。而してかかる有機体の行動は、その内的状態 (internal state) と環境とによって説明される。内的状態の大部分の構成するものは、過去においてその人が経験してきたことや、環境に反応してあみ出してきた行動のプログラムなどからなる記憶である。この記憶はまたある時点での行動に重要な影響をもた

らするの evoked set と、然らざるもの unevoked set (記憶の大部分はこれに属するが) とからなる。記憶の全内容の変化は、習得 (learning) によってゆくりと生ずるが、そのなかの evoked set の変化は急速に生ずる場合もある。従って人々の行動は、記憶の内容に変化をきたらすこと、すなわち習得か、あるいは当面の行動を積極的にきめるものの変化、すなわち evocation によって影響される。これと同様に環境についても、行動に重大な影響をもたらすもの、刺激 (stimuli) と、然らざるものとに分けられ、evoked set と刺激との間には密接な相互依存関係がある。而して内的状態と環境のかかる区分こそ人間有機体の根本的特徴であり、そのいずれがより、大きく人間の行動に影響するかは時間の長さに依存する。すなわち時間が長いほど、evoked set や刺激の内容を構成するもの、すなわち「状況の規定」ならしは frame of reference 要因が豊富となりつづる (March and Simon, *op. cit.*, pp. 9-11)。

(5) March & Simon, *op. cit.*, pp. 35-36

- (6) R. K. Merton, "Bureaucratic Structure and Personality," *Social Forces*, 18:560-568 (May, 1940); P. Selznick, *TVA and the Grass Roots*, 1949; A. W. Gaudner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, 1954. このほかに官僚制の病理的側面に論及するものはかなりあり、R. Bendix, "Bureaucracy: the problem and its setting," *American Sociological Review*, 1947; R. Dubin, "Decision-Making by Management in Industrial Relations," *American Journal of Sociology*, 1949; K. Powlison, "The Profit Motive Compromised," *H. B. R. March*, 1950. などがあげられるが、筆者も「企業における官僚主義」(P. R. 四卷十一号)や、ボーリソンの所論を、他の所説を参考としながら紹介した。またゴールドナーの仕事についても、「経営組織と規則」(一九五八年十二月号第六四号)に紹介し、その所論の特徴を検討した。なお官僚制の問題に関しては R. K. Merton et al., eds., *Reader in Bureaucracy*, 1952 が最もまとめた文献である。

- (7) March & Simon, *op. cit.*, pp. 37-45. なおかかる官僚制の病理的側面の研究は、同じく影響力の理論の範疇に属しながらも、その動機や習得行動の点で古典理論よりはるかに複雑な内容からなる人々で構成される管理有機体 (managing organism) に主たる焦点をおく点で、人間関係論のごとく、人々の動機に影響する諸要因をそれ自体を電視するものとは異なる (*Ibid.*, p. 32)。
- (8) *Ibid.*, p. 48

- (6) *Ibid.*, p. 99, p. 106
- (10) Barrard, *The Functions of the Executive*, 1936, p. 63, pp. 91-95, pp. 236-245; H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 1955, pp. 110-122; March and Simon, *op. cit.*, p. 84
- (11) *Ibid.*, p. 114
- (12) *Ibid.*, pp. 113-135. なおかかる困惑に対する組織の反応(すなわちそれを解く努力)として、新たな選択を求める問題解決、人々のゴールを変更させる説得、交渉、および、高い階層での困惑の解決を求める政治的解決(Politics)があげられ
 2 (*Ibid.* pp. 129-131)。
- (13) *Ibid.*, p. 120, p. 128
- (14) 満足のゆく選択のためには、そのために一組の基準があり、選択がこの基準に適うものであればよい。ところどころかかる基準は所与ではなく、それ自体選択者の心理的・社会的過程の産物である (*Ibid.*, p. 139, p. 141)。
- (15) *Ibid.*, Chap. 6
- (16) *Ibid.*, Chap. 7

五　　む　　す　　び

以上われわれは、アメリカ経営学の理論化への反省が、企業の行動の全体としての理解の方向を辿りつつあること、而してこれに関連して組織論の研究が注目されるに至ることを指摘し、組織論の研究動向を、その統合化の方向との関連から問題とし、統合化への努力の代表として、まずマーチとサイモンの組織論をとりあげ、その特徴を概観してきた。

彼等の理論の特徴は、既に本文でも指摘したごとく、人々の意思決定行為に焦点をおき、彼等独自の「経営人」という合理的な人間の行動を介して企業という組織の行動を解明するところにある。従来の組織論の展開は、彼等

の仕事によって実に美事に要約され、その位置づけがなされたのみでなく、われわれが問題とする企業の全体としての行動の究明も、ここにその重要な方向が与えられたことができる。その方向とは、第二節のブラディの所論にもうかがえるごとく、企業が「より科学的に思考された組織」となるために、最近の事務機械化や情報理論の急速な発展と相まって、企業を一つの「情報の流れと意思決定の体系」とみなし、それをより精緻化する方向にほかならない。¹⁾

しかしここで問題となるのは、経営学の研究にとってこの方向がきわめて重要なものであることに間違いないとしても、また重要なものであればあるほど、投入される情報の内容が、企業の内外で起りつつあることを正しくとらえたものでなければその意義は著しく減退するということである。きわめて高度な電子計算設備を有するので有名なG・Eの社長R・J・コーディナーが大きな関心を寄せ、 $\Lambda \cdot M \cdot \Lambda$ をはじめの少なからざる研究機関が報告制度とともに、情報の内容に注意を向けつつあるのもこの理由による。²⁾ ところでかかる情報の内容の問題となると、経営活動全般があらためて再検討の俎上にのぼることとなるし、その意味で経営組織の構成、従来の計算体系、さらには経営を取巻く取引関係などについて新らたな角度から見直される必要が生じて来る。マーチとサイモンの仕事においてその解答を見出しえなかったこれらの問題について、その後の研究はどのような解答を用意しているであろうか。この点については稿を新らたにして考察することしよう。(未完)

- (1) H. A. Simon, *The New Science of Management Decision*, 1960; Ditto, "The Corporation: will it be managed by machines?" in M. Anshen & G. L. Bach, eds., *Management and Corporations* 1965, 1960
- (2) R. J. Cochrane, *New Frontiers for Professional Managers*, 1956
- (3) J. D. Gallagher, *Management Information System and The Computer*, (A. M. A.), 1961; P. Wasserman, *Measurement and Evaluation of Organizational Performance*, (Cornell University) 1959